



## **At turde skabe momentum - kompetencebehov i et hybridt og internationalt bibliotekslandskab.**

Elbeshausen, Hans; Delica, Kristian Nagel

*Published in:*

Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling

*Publication date:*

2018

*Citation for published version (APA):*

Elbeshausen, H., & Delica, K. N. (2018). At turde skabe momentum - kompetencebehov i et hybridt og internationalt bibliotekslandskab. *Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling*, 7(3), 104-119. <https://tidsskrift.dk/ntik/article/view/111490>

Hans Elbeshausen, lektor, Institut for Informationsstudier, Københavns Universitet, [HEL@hum.ku.dk](mailto:HEL@hum.ku.dk)

Kristian Nagel Delica, lektor, Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, [kdelica@ruc.dk](mailto:kdelica@ruc.dk)

# At turde skabe momentum

## - kompetencebehov i et hybridt og internationalt bibliotekslandskab

### Abstract

*Over the last 60 years, changes in librarianship have led to an increasing hybridization, and inspired a discussion on what a competence profile might look like for future library staff. Whether the structural changes were triggered by innovative processes, internationalization or by strengthening social and cultural capital, it resulted in altered self-image and fragmented forms of practice. We argue that shifting cultural policy regimes have intensified processes of hybridization and forced libraries to act as Gyro Gearlooses in a tirelessly search for new fields of activity, strategic alliances and more efficient working methods.*

*Theoretically and methodically informed by neo-institutional theory and especially by historical institutionalism, we focus on the Janus-faced nature of change processes distinguishing 'preservation competences' from 'change competences' thus conceiving hybridization as a change with limitations or as constrained selection. After the analysis of cultural policy since the 1960s till the 1980s, we investigate hybridization based on a case study. Central to this are various models of international cooperation that reflect different experiences, competencies, and needs. The analysis shows that changes in the institutional framework are not necessarily the result of a deliberate strategy, but the random result of internal and external adaptations of libraries to their changing environments. In conclusion, we find that technical knowledge and the ability to maneuver in a project organization are not sufficient. This makes it even more important to develop an understanding of the permanently shifting power coalitions in organizational fields as a vehicle of institutional change processes.*

**Keywords:** hybridization, internationalization, public libraries, institutional theory, historical development, framework conditions.

### Indledning

Ét af de mest markante udviklingsspor i bibliotekssektoren de seneste 50-60 år har været hybridiseringen af det traditionelle folkebibliotek. En hybridisering der naturligvis er afhængig af en lang række faktorer; det kan være lokale kontekster, politisk-administrative prioriteringer, adgang til udviklingsmidler og kapacitet til at søge disse, traditioner for at indgå i partnerskaber med andre institutioner i lokalsamfundet, et særligt drive i forhold til internationalt samarbejde osv. Denne artikel undersøger, på hvilken måde hybridisering på forskellig facon og med forskellige af- og udtryk er prægnant for den aktuelle 'tilstand' i bibliotekssektoren, og vi anvender

hybridiseringsbegrebet dobbelt. For det første som udtryk for konkrete, empirisk observerbare organisatoriske udviklingsprocesser der har betydet myriader af knopskydninger på det klassiske folkebibliotek, og for det andet som et analytisk-teoretisk begreb der henter inspiration i institutionel teori og gør os i stand til at gå i dybden med den kompleksitet og de dilemmaer, de observerede forandringer medfører. Vi undersøger følgelig denne hybridisering historisk og empirisk og slår særligt ned på et ganske underbelyst emne i den danske (og nordiske), biblioteksforskning; nemlig *internationalisering* som et konkret dilemmafyldt udtryk for hybridisering af biblioteket. Aktuelt og i de sidste ti år har der været udviklingsdynamikker med vægt på bibliotekets rolle i forhold til (social) innovation (Delica, 2013; Delica & Elbeshausen, 2013), entreprenørskab (Kristiansson & Kupferberg, 2011), som driver i byudviklingen (Rasmussen, Jochumsen & Skot-Hansen, 2011; Skot-Hansen, Rasmussen & Jochumsen, 2013) og som lokalsamfundets knudepunkt (Delica, 2013; Delica, 2016). Institutionens orientering mod internationalisering er et stadig udforsket udviklingsspor, der rummer mange dilemmaer for bibliotekerne og bibliotekarerne.

Vi definerer internationalisering parallelt med den begrebsliggørelse, der har fundet sted på universitetsbiblioteksområdet. Ifølge Becker (Becker, 2006a; 2006b; 2006c) har bibliotekerne i takt med, at forskning og uddannelse er blevet mere international, udviklet internationale relationer og skabt organisatoriske rammer, der kan servicere forskere og studerende med andre lærings- og forskningskulturelle baggrunde. Målet har været, at et internationalt perspektiv skulle blive en integreret del af institutionens selvforståelse og praksis. Analogt til universitetsbibliotekssektoren kunne man tale om et internationalt udsyn i folkebibliotekssektoren, hvis og når de institutionelle værdier og normer understøtter bibliotekerne i også at tilrettelægge deres formidlings- og læringspraksis. Serviceaktiviteter skal fx også omfatte ikke-danske brugergrupper; biblioteker skal aktivt deltage i internationale biblioteksfora og organisere sig internt således, at der findes lydhørhed over for internationale emner, projekter og problemstillinger i sektoren og organisationen.

Internationale relationer har for mange biblioteker spillet en relativt perifer og sporadisk rolle i forhold til opgaver, visioner, kompetencer og strategier. Den seneste større danske undersøgelse i forhold til deres internationale samarbejde er fra 2003 (Pors & Johannsen). Der konstateres med al tydelighed, at lederne i de danske folke- og forskningsbiblioteker er ret forbeholdne, hvad internationale samarbejder angår. Dette billede stemmer også ret godt overens med en aktuel tendens i bibliotekssektoren. Det er blevet vanskeligere at orientere sig internationalt. Scandinavian Library Quarterly for eksempel udkommer ikke længere. Den i Danmark indstiftede pris for innovativ biblioteksarkitektur, Public Library of the Year, uddeles ikke længere i dansk, men i IFLA-regi. Derved er der en vigtig national markering af sektorens internationale orientering gået tabt. Den modsatte bevægelse findes imidlertid også. Next Library® - konceptet blev oprindeligt udviklet af Aarhus Bibliotekerne, men er nu blevet til en international bevægelse, der organiserer viden om biblioteksudvikling verden over. Interessen for EU-programmer er vokset; flere især større biblioteksenheder har søgt og fået puljemidler til projekter. Her kræves og forudsættes både samarbejde på tværs af landegrænser og en vis organisatorisk erfaring. En række internationale biblioteksprojekter med dansk deltagelse er blevet beskrevet i en Grøn bog (Odense Biblioteker & Roskilde Biblioteker, 2018). Grønbogen er resultatet af det danske udviklingsprojekt Sherpa (2016 – 2018), der havde til formål at støtte folkebiblioteker i at reflektere på internationale fondsmidler. Som det fremgår af Grønbogen er billedet af internationaliseringen i folkebibliotekssektoren ret broget; til denne uoverskuelighed hører også, at der f.eks. mangler svar på spørgsmål som: Hvordan har de enheder med international projekterfaring organiseret deres deltagelse udadtil og indadtil? Hvilke kompetencer er der blevet udviklet, og hvilket udviklingspotentiale knytter der sig til samarbejdet?

Artiklen er struktureret på følgende måde: Efter dette indledningsafsnit følger to afsnit, der klarlægger artiklens teoretiske afsæt i historisk nyinstitutionel teori og dernæst diskuterer dens metodiske – og empiriske – grundlag. Herefter følger et historisk analytisk afsnit. Byggende på gældende forskning og kulturpolitiske redegørelser tilbage til 1960'erne argumenterer vi for, at der gradvist og gennem de sidste 50-60 år er sket en hybridisering af det (engang) traditionelt kulturoplysende folkebibliotek. Her går vi tilbage og ser på den kulturpolitiske (biblioteks)historie og sporer tendenser til og praksisser bag den proces, hvor folkebiblioteket som institution

politisk set gradvist ønskes transformeret/udviklet, så det i stigende omfang afspejler et givet lokalsamfunds behov, forskellige kulturpolitiske dagsordner, og hvordan bibliotekerne særligt op gennem 1980'erne og 1990'erne indgår i mængder af forsøgsaktiviteter, der bidrager til at cementere en hybridisering. Dernæst går vi tættere på en mere aktuel case, der for os at se eksemplificerer netop en institutionel hybridisering og de - for bibliotekarerne - deraf afledte ambivalente udviklingstræk. Dette viser vi via en diskussion – over to afsnit – af det såkaldte Sherpa-projekt. Slutteligt diskuterer vi de bredere konsekvenser af den opridsede udvikling set institutionelt og ud fra et professionsperspektiv.

## **Teoretisk afsæt: Det nyinstitutionelle perspektiv og den historiske institutionalisme**

Den røde tråd i artiklen er spændingen mellem planlagte strategiske forandringer af biblioteket som organisation på den ene side og den stille, ikke-intenderede udvikling af gældende institutionelle normer, brugte legitimations- og sanktionsformer samt etablerede kulturelle-kognitive rammer i biblioteksfeltet på den anden side. Denne spænding kan italesættes som en konflikt mellem værdirationalitet og formålsrationalitet, mellem struktur og agens, mellem egennyttteorientering og overholdelse af sociale normer eller mellem objektivisering og legitimering af hverdagens praksis- og vidensformer.

Vi er inspireret af nyinstitutionel teori (March & Olsen, 1989) og her især den historiske institutionalisme (Pierson, 2000; Thelen, 2002). I denne tradition er institutioner lig med "the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction" (North, 1990); følgelig fastsætter institutioner de udfordringer og formulerer de spørgsmål, som organisationer er tvunget til at reagere på. Den bagvedliggende erkendelsesinteresse i nyinstitutionel teori er trods alle modifikationer orienteret mod stabilitet, konformitet og genkendelighed. Scott (2001) definerer institutioner som robuste og varige sociale strukturer, der er sammensat af normative, regulerende og symbolske elementer. Institutioner fører til social orden inden for et specifikt domæne og sanktioneres enten positivt eller negativt. I knopskydninger på nyinstitutionel teori fremhæves aktørrollen (Mayntz & Scharpf, 1995), mens stabilitetsaspektet er blevet en smule nedtonet, således at institutioner "... are subject to change processes, both incremental and discontinuous." (Scott, 2001, s. 48).

Organisationer agerer og udvikler sig inden for specifikke institutionelle rammer. Mens institutioner baserer deres virke på de formelle og uformelle spillereglers generelle gyldighed, der garanteres via sanktionsregimer, bundner organisationers mål i deres specifikke formålsbestemthed og funktioner. Deres forandringsstrategier udformes og implementeres under hensyntagen til givne institutionelle begrænsninger (Conran & Thelen, 2016). På den baggrund argumenterer vi nedenfor for, at 'institutionel hybridisering' er én markant konsekvens af skiftende politiske dagsordner i det kulturpolitiske felt i Danmark, og at det udgør en central 'ramme' om det praktiske arbejde, der udføres (og kan udføres) i biblioteksfeltet. Da organisationer udformer deres forandringsstrategier under hensyntagen til givne institutionelle begrænsninger, er det oplagt at se nærmere på de mekanismer, der er med til at opretholde stabiliteten i et organisatorisk felt, selvom tvangen til at tilpasse sig en omverden under forandring øges. I forhold til casen om bibliotekers internationalisering peges i artiklen på tre forskellige, men dog af hinanden betingende koncepter.

*For det første* hæfter vi os ved begrebet sporafhængighed. Dette begreb formår at forklare, hvorfor organisationer forbliver i et tidligere valgt udviklingsspor, selvom der findes andre og mere effektive løsninger (David, 1986). Regler, rutiner og rationalitetsmyter forbliver intakte, så længe en institution mere eller mindre uforstyrret formår at følge sin udviklingslogik. Når udvikling og forandring kobles til institutioners måde at reproducere sig på, så fremtvinger de forandringer, der forstyrrer institutioners grundlæggende reproduktionsprocesser, i sig selv et sporskifte (Conran & Thelen, 2016). *For det andet* udformer organisationer altid strategiske mål under vilkår, der formelt eller uformelt begrænser deres handlingsmuligheder. Jo større grad af kompleksitet der er, desto mere formaliseret bliver de formelle begrænsninger. Campbell & Lindberg (1991) har med udgangspunkt i de tiltagende institutionelle begrænsninger understreget, at organisationer vil

være engageret i en proces af "constrained selection" eller betingede valg. Begrebet indeholder på den ene side sædvaner og traditioner og på den anden side statslige direktiver og lovbestemmelser.

For det tredje bruger vi som nævnt i indledningen begrebet 'hybridisering' i en dobbeltbetydning. I denne sammenhæng mener vi ikke de forskellige tiltag, der har været i retning af at sammensmelte det fysiske bibliotek med digitale services som fx oprettelsen af 'Danskernes digitale bibliotek', men de forsøg der tænker biblioteket i retning af øget samarbejde med andre offentlige institutioner, den frivillige sektor og græsrodder, der ofte konkret udmøntes i samarbejder på tværs af forvaltningsmæssige opdelinger, forskellige faggrupper og mellem professionelle og frivillige. En sådan hybridisering blev fx forsøgt institutionaliseret med det nationale udviklingsprojekt fra 'Bibliotek til Bibliotek og medborgercenter' (Delica, 2013; Delica & Elbeshausen, 2013).

Mere specifikt tillader 'hybridisering' at se nærmere på aktørernes forsøg på at integrere nødvendige ændringsprocesser i den eksisterende institutionelle praksis, uden at institutionens basale logik sættes ud af kraft (Fromm & Aretz, 2006). Hybridisering er et overordnet koncept, der omfatter forskellige former heriblandt attributiv tilføjelse (layering). Ved attributiv tilføjelse forstår Schickler (2001), at et nyt institutionelt regelsæt føjes til de oprindelige regler uden fuldstændigt at erstatte dem. Dette præciseres af Mahoney & Thelen: "While defenders of the status quo may be able to preserve the original rules, they are unable to prevent the introduction of amendments and modifications" (Mahoney & Thelen, 2010, s. 17; Kann-Christensen, 2010). Dette efterspores analytisk og empirisk nedenfor men først diskuteres, hvordan vi, inspireret af dette teoretiske afsæt, har undersøgt hybridisering og internationalisering af biblioteket.

### Metodiske overvejelser og empirisk grundlag

Vi har valgt at undersøge vores forskningsspørgsmål om bibliotekernes institutionelle hybridisering via et historisk rekonstruerende afsnit, der viser processer af institutionel hybridisering, som de sidste seks årtier har kendetegnet biblioteksudviklingen i Danmark. Desuden præsenteres en case, hvor fænomenet internationalisering af folkebibliotekssektoren analyseres nærmere. De enkelte eksempler, der analyseres efterfølgende, er udvalgt efter de metodologiske overvejelser, som Flyvbjerg (1991) drøfter under overskriften det strategiske case-valg. Søgen efter mindst-sandsynlige eller mest-sandsynlige case-eksempler fører til identificering af, hvad Flyvbjerg kalder en kritisk case; at valget i denne undersøgelse falder på typen mindst-sandsynlig hænger sammen med, at det allerede eksisterende materiale peger på, at internationalisering af folkebibliotekssektoren ikke er en udvikling, der sker uden at adskillige forhindringer overvindes, og uden at der er blevet udviklet tilsvarende hybride praksisser. En redegørelse for de valgte biblioteker findes i caseanalysen.

Internationalisering drøftes således ikke ud fra spørgsmålet om, og hvordan folkebiblioteker som organisation har gennemløbet en proces, der har resulteret i flere internationale relationer, kvalitativt bedre samarbejdsprojekter med andre eller til effektiv inddragelse af brugere med ikke-dansk kulturel eller social baggrund. Interessen for det institutionelle perspektiv skyldes for det første den iagttagelse, at internationalisering er en proces, der på et og samme tidspunkt udfordrer bibliotekernes selvforståelse som dansk og kommunalt forankret kulturinstitution og som en vigtig aktør og repræsentant i internationale biblioteksorganisationer. For det andet giver det institutionelle perspektiv og den historiske rekonstruktion os mulighed for at fokusere på dynamikker bag og rammer for de praksisformer, der (u)muliggøres i biblioteksfeltet.

Det empiriske grundlag rummer flere elementer. Grundlaget for at spore historiske udviklingstræk, der synliggør hybridiseringen af bibliotekssektoren, kommer fra både anden biblioteks(historisk) forskning og fra læsning af kulturministerielle redegørelser. I læsningen af sidstnævnte har vi særligt eftersporet forskellige dynamikker, der kan igangsætte hybridisering, samt haft sigte på, om (og i hvilket omfang) internationalisering af biblioteksområdet overhovedet er blevet tematiseret. Empirien stammer fra en læsning af kulturpolitiske redegørelser og fra Sherpa-projektet, som Odense og Roskilde Bibliotekerne med støtte fra Slots- og Kulturstyrelsens (SLKS) nationale udviklingspulje har gennemført i perioden 2016 til 2018. Målsætningen var at styrke folkebibliotekernes viden og kompetencer i forhold til fondsansøgninger til EU eller Nordisk Ministerråd

og ruste dem til at gennemføre internationale projekter. I relation til Sherpa-projektet blev der i efteråret 2017 gennemført syv kvalitative interviews med beslutningstagere på styrelsesniveau og blandt biblioteksledere og projektmagere. Bibliotekslederne blev interviewet med henblik på at vurdere mulige strategiske, politiske og organisatoriske implikationer i forhold til at forankre internationale samarbejder i bibliotekssektoren. Beslutningstagerniveauet er blevet inddraget for at kunne gøre rede for den aktuelle politisk-administrative infrastruktur, der understøtter bibliotekernes internationale samarbejder og støtter mulige projekter gennem puljemidler. Projektmanagerne er blevet valgt for at vise, hvordan internationale samarbejdsprojekter er kommet i stand, hvordan samarbejdet er blevet organiseret og har udviklet sig, hvilke kompetencer der forventes indfriet gennem projektet, og hvordan det internationale perspektiv spiller sammen med resten af organisationen. Sideløbende er der i forbindelse med Sherpa-projektet blevet udarbejdet en samling af eksempler, der viser udvalgte bibliotekers veje ind i den internationale arena og deres erfaringer med samarbejdsprojekter.

## **Institutionel hybridisering i det danske biblioteksfelt – historiske dynamikker**

Det er ikke nyt, at folkebibliotekerne spiller en central samfundsmæssig rolle og udgør en central byggesten i den nationale kulturpolitik. Dette kan man både finde belæg for i flere bidrag til den bibliotekshistoriske forskning (se fx Emerek, 2001; Ørom, 2005), fra mere bibliotekssociologiske undersøgelser (fx Elbeshausen, 2005; 2007; Jochumsen & Rasmussen, 2006) og i kulturpolitiske undersøgelser (fx Duelund, 1994). Man kan for at parafrasere den britiske biblioteksforsker John Pateman sige, at der kontinuerligt og vedholdende har været tovtrækkerier om, i hvor høj grad man skulle være en institution placeret i et lokalsamfund kontra en institution, der udtrykker dette lokalsamfunds forskellige behov for 'kulturel oplysning' (Pateman, 2008). Disse til tider modstridende orienteringer – Jochumsen og Rasmussen (2006) ser det som et spænd mellem traditionalister og mere reformivrige positioner – trækker følgelig biblioteket i forskellige retninger, og dette kan på mange måder ses som en hybridisering af biblioteket som (traditionel) kulturel oplysningsinstitution. I det følgende vil vi synliggøre visse historiske tegn på hybridisering fra 1960'erne og frem til i dag. Dette gør vi først og fremmest baseret på kulturpolitiske redegørelser og på eksempler fra Sherpa-projektet.

I slutningen af 1960'erne udarbejdes en vigtig kulturpolitisk betænkning af Ministeriet for Kulturelle anliggender under Kristen Helveg Petersen. Her formuleres folkebibliotekernes rolle bredt, og det berøres, om folkebibliotekerne ikke passende kunne indtage en bredere rolle og simpelthen være kulturcentre (Betænkning, 517, s. 144-145). Kulturforskeren Peter Duelund fastslår da også i sit store arbejde om 'den danske kulturmodel', at demokratisering af kulturen var den væsentligste drivkraft i 1960'ernes kulturpolitik, og at 'begrebet om kulturelt demokrati [blev] nøglen til forståelse af 70'ernes og 80'ernes danske kulturpolitik' (Duelund, 1994, s. 36). Med Betænkning 517 åbnes der både for en øget decentralisering af kulturelle aktiviteter og i vores læsning for at styrke bibliotekernes vitale rolle i og for lokalsamfundet. Jochumsen og Rasmussen ser demokratisering af kulturen som et af flere elementer i dannelsen af en central 'mangfoldighedsdiskurs' for bibliotekerne:

... den nye mangfoldighedens diskurs var karakteriseret ved i højere grad at definere kvalitet [for bibliotekerne, i det bibliotekariske arbejde] i en livsverdenskontekst frem for en ekspertkontekst. Denne forskydning betød, at fokus i højere grad vendes mod brugerne, deres behov og præferencer og mod det enkelte biblioteks placering i lokalsamfundet. (Jochumsen & Rasmussen, 2006, s. 130).

Dette er prægnant, da det vidner om tendenserne til at 'hybridisere' biblioteket som institution og åbne det mod lokalsamfundet på daværende tidspunkt.

At åbne for at biblioteket meget mere eksplicit ønskes udviklet i en retning, der skaber (og kræver) større hybridisering, findes der også vidnesbyrd om op igennem 70'erne, 80'erne og 90'erne, hvor bibliotekets rolle kontinuerligt er til debat. De forskellige kulturpolitiske redegørelser op gennem 1970'erne og 1980'erne fortsætter 1960'ernes diskussion af bibliotekets rolle og ikke mindst af forskellige kulturbegreber. I den socialdemokratiske kulturminister Niels Matthiasens redegørelse til folkettingen fra 1977 ses fx en øget opmærksomhed på og anerkendelse af 'kultur' som også værende græsrodsaktiviteter. Springer vi bare et par år frem til starten af 1980'erne, bliver den positive stillingtagen til og anerkendelse af både bredden og den



voksende mængde kulturelle (græsrods)aktiviteter endnu mere åbenlys. Den daværende socialdemokratiske kulturminister Lise Østergård fremhæver da også i en redegørelse til folketinget i 1981, hvordan der i byerne i kølvandet på »ungdomsoprøret« i 1968 er oprettet mange nye samlingssteder under betegnelser som aktivitetscentre, fritidscentre, beboerhuse og medborgerhuse. Platforme uden for de etablerede kulturelle institutioner ses her som vigtige byggesten i en kulturel demokratiseringsproces, hvor biblioteker kun delvist dækker behovet for alternative kulturelle aktiviteter; men det bliver også tydeligt, at de i større grad spiller rollen som kulturcentre (Østergaard, 1981).

Efter regeringsskiftet i 1982 overtager Centrumdemokraten Mimi Stilling Jacobsen kulturministerposten, og der vedtages en ny bibliotekslov i 1983, der lægger ansvaret for biblioteksdriften ud til kommunerne. Dette bidrager til hybridisering, da bibliotekerne nu skal gøre sig gældende i det kommunale landskab: "Med mindre central- og folkebibliotekerne formår at gøre sig specielt gældende i lokalsamfundet, er de derfor blot at betragte som enhver anden kommunal kunst- eller kultur(formidlings)institution – og dermed som en udgift" (Skøtt, 2010, s. 22-23). Det er de enkelte kommuners budgetter, der sætter rammen for biblioteksdriften, og det gælder måske nu mere end nogensinde om, at bibliotekerne 'formår at gøre sig specielt gældende i lokalsamfundet'. Dette understreger i vores optik behovet og presset for hybridisering. I ministerens redegørelse til folketinget (1984) optræder overvejelserne over folkebibliotekets aktuelle status; bibliotekernes funktion optræder nu klart adskilt fra forsamlings- og medborgerhusene. Decentraliseringen, som har været én af grundpillerne i kulturpolitikken siden Kulturministeriets oprettelse, fremhæves her, da det gøres klart, at det er kommunernes ansvar at drive husene i lokalsamfundet – lige såvel som det også blev kommunerne, der overtog driften på folkebiblioteksområdet med loven af 1983. Ole Vig Jensens kulturpolitiske redegørelse fra 1989 diskuterer bl.a. og interessant for denne sammenhæng 'det internationale kulturelle samarbejde', men dog i så generelle termer at fx samarbejder af denne karakter direkte møntet på biblioteksfeltet slet ikke nævnes.

I 1980'erne er feltet præget af forsøgsaktiviteter for og på folkebiblioteksområdet (fx Mørch, 1988). Biblioteksforskeren Dorte Skot-Hansen skriver lettere polemisk om den store forsøgsaktivitet, der prægede bibliotekssektoren op gennem 1980'erne: "Folkebibliotekarerne tog Georg Gearløfs's tænkehat på og med det ene ben i den institutionelle rammes faste grund og det andet i utopiens visioner, foretog man afsøgninger af grobunden for fremtidens folkebibliotek" (Skot-Hansen, 1993, s. 70). Jochumsen og Rasmussen anvender simpelthen overskriften 'fremtiden som forsøg' om perioden (1984-1990) og påpeger, at forsøgene, på dette tidspunkt, i særlig grad drejer sig om 'etablering af erhvervsservice og indførelse af ny teknologi og gerne sammenhængen mellem disse to elementer' (Jochumsen & Rasmussen, 2006 s. 155-156). Skot-Hansen skriver opsamlende, at der i den på dette tidspunkt hidtidige forsøgsaktivitet under puljen 'Folkebibliotekernes Rådighedssum' (1987-1991) ikke lægges særlig stor vægt på at bryde med 'institutionelle barrierer' og eksperimentere med 'nye samarbejdsformer' (Skot-Hansen, 1993 s. 71). Det kom i høj grad senere. Forsøgsaktiviteterne fortsatte, og godt 10 år efter tales der om en regulær 'projektkultur' som et markant træk ved bibliotekssektoren (Kann-Christensen & Pors, 2004 s. 331-332; Svendsen, 2009, s. 11 og s. 19-20). I kulturminister Ebbe Lundsgårds redegørelse fra 1997 er det særligt globalisering, den teknologiske udvikling og (som i Vig Jensens redegørelse otte år tidligere) internationalt kultursamarbejde, der udgør essensen. Hvad et internationalt samarbejde kunne implicere for folkebibliotekerne ekspliciteres dog (heller) ikke i denne redegørelse, men det bliver tydeligt, at man fra kulturministerielt hold ser det som kommunernes opgave at få rustet folkebibliotekerne til at håndtere presset fra netop globalisering og den accelererede teknologiske udvikling. Dette viser, at den kommunale orientering er central for de lokale biblioteker.

Projektkulturen lever fortsat i bedste velgående. Det kan man se på Slot- og Kulturstyrelsens (SLKS) Center for Bibliotek og Mediers hjemmeside, hvor den såkaldte 'Projektbank' oplister en overvældende mængde af udviklingsprojekter. Både det omfattende udviklingsprojekt 'Fra biblioteket til bibliotek – og medborgercenter' såvel som fx 'Eksperimentarium for Integration', rummer en eksplicit opfordring til de involverede biblioteker om at indgå i 'nye samarbejdsformer', der i høj grad sprænger institutionelle rammer (Delica, 2013; Elbeshausen, 2010). Dette element er ret markant i en del af de nyere projekter, Center for Bibliotek og Medier er tovholder

på og bevillingsansvarlig for. 'Partnerskaber' med folkebibliotek som den ene part har da også en privilegeret rolle i det såkaldte 'Carinaudvalgs' anbefalinger (Styrelsen for Bibliotek og Medier, 2010 s. 76).

Ud fra vores institutionelle perspektiv kan man opsamlende sige, at denne relativt korte historiske skitsering synliggør og sandsynliggør, både at internationalisering langsomt italesættes på den nationale kulturpolitiske skala, og at hybridisering er et ambivalent fænomen. På den ene side vises, at biblioteket som folkeoplysende institution har tabt sin spontane tilslutning og legitimitet. Som reaktion på dette tab har kulturpolitikken forsøgt at føje flere biblioteksfremmede logikker til den oprindelige institutionelle praksis, hvilket resulterede i en større grad af fragmentering. Imidlertid er institutionel hybridisering på den anden side lig med en anerkendelse af, at forskellige sociale og kulturelle behov eksisterer side om side i senmoderne samfund. Biblioteket som institution er blevet til et kulturelt og socialt knudepunkt, der er formet og organiseret efter borgernes behov og kræver brugernes fortløbende godkendelse, accept og aktive tilslutning. Hybridisering ses som et tegn på en bevidst institutionel udvikling. Tilsvarende forskubber kompetenceprofilen sig også. Institutionelle hybridiseringer muliggøres ikke alene af biblioteksfaglige kernekompetencer, men med inddragelse af relationelle, performative, kommunikative eller læringsmæssige kompetencer i kombination med folkebibliotekets kerneopgaver.

### **Et analytisk blik på sporafhængighed**

Den historiske institutionalisme ser institutioner som et specifikt mønster af værdier, normer og selvforståelser, der fremtvinger både typiske fremgangsmåder og rutiner, når et for organisationen uopsætteligt problem skal løses og typiske procedurer for, hvordan beslutninger skal tages (Morisse-Schilbach, 2006). Disse fremgangsmåder og beslutningsformer udgør over tid et habitualiseret repertoire af handlinger, som virker selvindlysende, selvlegitimerende og selvforstærkende (Berger & Luckmann, 1980). Når en organisation skal eller vil skifte fra et institutionelt arrangement til et andet, så forudsætter det, a) at der findes alternativer at vælge imellem, b) at transaktionsomkostninger er overkommelige og c) at et engagement virker troværdigt. North (1993) taler om troværdighed i engagementet (credible commitment), når det enten er motiverende eller det er tvingende, fordi der ikke kan handles anderledes.

I Grønbogen (Odense Bibliotekerne & Roskilde Bibliotekerne, 2018) peges der på fire spor. Det første veletablerede spor blev beskrevet af Pors & Johannsen (2003). Her ses internationalisering som kontinuerligt engagement af den nationale biblioteksenhed i internationale biblioteksorganisationer som f.eks. IFLA. Det andet spor er i mindre grad knyttet til organisationen end til bibliotekarernes faglige delvist private netværk. Motivationen består her i at være fælles om et fagligt nødvendigt biblioteksprojekt. Dette spor kan karakteriseres som spontant, innovativt og netværksdrevent. Et tredje spor bygger på ønsket om at berige et fagligt biblioteksarrangement med et internationalt perspektiv. Samarbejdsrelationer uden for de kendte nationale rammer er nødvendige for at sikre kvaliteten og orienteringen i arrangementet. I eksemplet fra Aalborg Bibliotekerne var det ikke biblioteket selv, men en forening der organiserede og legitimerede arrangementet på biblioteket. Sporet kunne kaldes arrangementsbaseret, udviklingsorienteret og foreningsdrevent. Det fjerde spor ser det internationale samarbejde som platform for at udvikle metoder, der enten direkte forløser bibliotekets innovative behov eller bidrager til modeludviklingen for hele sektoren. Udviklingen kan være udforskende eller udnyttende, og samarbejdet sker mellem to eller flere biblioteksenheder for eksempel inden for EU-programmerne. Her er der tale om et projektbaseret, ledelsesstøttet og samskabende spor.

Hvad forhindrer et bibliotek i at skifte spor, selvom et sporskifte åbner for nye muligheder og understøtter forandringer i organisationen? Ud fra Sherpa-casen kan tre argumenter gøres gældende. *For det første* er konformiteten for biblioteksudvikling i Danmark ret udpræget. Best practice som central udviklingsstrategi har mange fordele, men er ikke nødvendigvis med til at understøtte det enkelte bibliotek og dets specifikke organisationsform i at finde dets internationale spor eller i at skifte spor, når dysfunktionaliteten er blevet tydelig og tvinger organisationen til ændringer. Som DiMaggio & Powell (1983) fremhæver, er usikkerheden nok en af de mest centrale motivationsfaktorer, når organisationer efterligner andre organisationers eller branchers adfærd. Ved at efterligne de mest succesrige organisationer opgiver man til en vis grad sin egenrådighed, men



man mindsker samtidigt også tvangen til at legitimere organisationens strategier og visioner (Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017). På den baggrund er det sandsynligt at antage, at de store biblioteksenheders spor til internationale samarbejder bliver retningsvisende for mindre biblioteker. *For det andet* består en vægtig forhindring i, at der er en tæt sammenhæng mellem teknisk viden, der er nødvendig for at forfølge et bestemt internationaliseringsspor og den læringsbaggrund, som der findes på bibliotekerne. I det omfang biblioteksafdelingen i SLKS har afholdt kurser og har formidlet viden om f.eks. programmet Europa for Borgerne (Odense Biblioteker & Roskilde Biblioteker, 2018, s. 95), blev der opbygget en læringsbaggrund i sektoren og hos de enkelte enheder. Denne læring aktiveres, når en organisation står med beslutningen om, at den vil fortsætte med at følge dette spor eller afprøve et andet. Kan man desuden påvise, at viden og læring har vist sig at være produktive – f.eks. i omtalte projekter eller succesrige ansøgninger – så bidrager komplementariteten til at stabilisere et bestemt spor. Der er ikke nødvendigt at skifte; eller omkostningerne ved at skifte spor formodes at være så store, at det ikke kan betale sig at skifte. Sherpa har med sit fokus på teknisk viden netop forsøgt at skabe mere transparens i forhold til EU-programmer eller nordiske fondsmidler. *For det tredje* kan der henvises til interne og eksterne systemiske begrænsninger. De interne begrænsninger viser sig, når et bibliotek afvejer, om det har råd og ressourcer til f.eks. at udveksle IFLA-sporet med EU-sporet. I det efterfølgende interviewudklip ser biblioteksleder JL et sporskifte som risikofyldt og omkostningstungt:

Formår en biblioteksenhed som Gladsaxe alene at løfte et EU-projekt. Fristelsen er der. Hvis Gladsaxe Bibliotek skulle være med, så vil det være nyttigt med en stærk koalition af danske og internationale biblioteker. Her kan man også bruge lidt hjælp til selvhjælp. Men internationale aktiviteter er mere og andet end EU-ansøgninger og EU-projekter (fra interviewet med biblioteksleder JL november 2017).

Det er især de høje transaktionsomkostninger i form af kompetenceudvikling, der begrænser et helhjertet engagement i at forfølge EU-sporet. Dertil kommer usikkerheden med henblik på risikomomentet i de investeringer, der skal foretages i forbindelse med internationale fondsansøgninger. Eksterne faktorer, der hæmmer et sporskifte, kan der være mange af. I det efterfølgende interview peges på spændingen mellem sektorspecifikke værdier og den kommunalpolitiske virkelighed:

Vi er i dag i en situation, hvor vi orienterer os meget mod kommunen; vi har vendt ryggen til denne sektor eller måske hellere til forestillingen om bibliotekssektoren som en sammenhængende helhed. Den er lidt i opløsning. Argumenterne for internationalisering skal derfor findes tættere på den kommunale virkelighed end i en noget svindende sektorvirkelighed (Fra interview med biblioteksleder TA november 2017).

Det bliver vanskeligt at få opbakning og legitimitet til at skifte fra eller fastholde et specifikt spor, når de kommunale strategier forventer noget andet. Sporafhængighed er kendetegnet ved en indbygget metodologisk skepticisme, hvor fokus er på stabilitet og kontinuitet og ikke så meget på forandring og fornyelse. I analysen har argumentet været, at sporskiftet er med til at forcere udviklingen af biblioteket som organisation. Transaktionsomkostningerne begrænser dog tydeligt, at den mulighed udnyttes. Argumentet er klart, da ressourcesituationen i sektoren ikke tillader mange eksperimenter med den indbyggede risiko, at ikke alle forsøg lykkes.

### **Betinget udvælgelse og attributiv tilføjelse**

De institutionelle opskrifter forsyner organisationer med principper for, hvad der accepteres som legitim adfærd i et organisatorisk felt. Forskyder feltets hierarkier sig, kan den enkelte organisation mere eller mindre suverænt og autonomt agere i forhold til disse forskydninger. Graden af suverænitet afhænger dog af, hvor dybt det institutionelle regelsæt er forankret i den enkelte organisation og heterogene feltrelationerne er (Scott, 2001). Som anført tidligere er biblioteksfeltet blevet heterogent. Med biblioteksloven i 1983, hvor kommunerne som nævnt fik ansvaret for biblioteksdriften, blev der skabt en selvforstærkende udvikling i retning af diversitet, der baserer sig både på kommunernes udviklingsstrategier og på bibliotekernes selvforståelse. Dette skaber hybridisering, og det er interessant at se nærmere på, hvilket spillerrum den enkelte biblioteksenhed har, når det inden for gældende regulerende strukturer tilpasser sig og påvirker feltets institutionelle logikker. Denne

tilpasning og påvirkning er en fortløbende søgeproces, der udspiller sig under forhold, der karakteriseres som "constrained selection ... as it embodies the reciprocal relationships between actor and constraint, or strategy and structure" (Campbell & Lindberg, 1991, s. 234). Begrebet 'constrained selection' relateres til styrings- og ledelsesregimer i organisatoriske felter. Men metaforen kan også bruges i forhold til organisatorisk læring, innovationsprocesser eller ændring af organisatoriske rutiner, hvad angår internationalisering af biblioteksområdet.

Set som 'betingede valgmuligheder' afføder internationalisering mange spørgsmål. Hvem eller hvad sætter i hvilke situationer en institutionel søgeproces i gang – og hvem har kompetencer og kapacitet hertil? At internationalt bibliotekssamarbejde i det hele taget ses som en ekstern forstyrrelse er ikke på forhånd givet. Sherpa har netop vist, at sektorens holdninger er meget brogede, og at de internationale aktiviteter ikke er dybt institutionaliserede. EU-programmer har i denne henseende nok været en udfordring for mange og især for de mindre biblioteksenheder. Men det er trods alt ikke bydende nødvendigt for et bibliotek at reagere på netop denne forskydning i biblioteksfeltet – med mindre organisationen enten er tvunget til en reaktion eller har en egeninteresse i at positionere sig strategisk i forhold til resten af feltet.

Et interessant eksempel fra Sherpa-casen er den årlige litteraturevent *Ordkraft*, som Aalborg Bibliotekerne aktivt deltager i. Bag projektet står en stærk og bredt sammensat styregruppe, der dækker forskellige interesser: økonomi, journalistik, videnskab og formidling. Oprettelsen af en selvstændig styregruppe i form af en privat forening var nødvendig, fordi Aalborg Biblioteker i sin tid (2013) ikke ville gå ind i projektet alene. "Bibliotekerne er drevet af intentionerne bag projektet. Hvis styregruppen ikke havde været styrende, så var biblioteket nok ikke selv gået ind i det. Men engagementet kommer nu derfra. Vi møder det internationale perspektiv. Det er især de unge mennesker fra biblioteket, der går ind i det." (Projektmager V).

Det fremgår ikke af interviewet, om det var mangel på kompetencer, der afholdt Aalborg Bibliotekerne fra at forfølge dette internationale perspektiv, om de unge og de gamle ikke kunne blive enige om bibliotekets internationale profil, eller om de kommunale strategier var orienteret mod lokale opgaver. Det bliver dog tydeligt, at forskydningerne i det organisatoriske felt bæres ind i organisationen, skærper dens intentioner og støtter en specifik medarbejdergruppe i deres internationale orientering. Initiativet for udviklingen er flyttet fra et snævert biblioteksfagligt felt med dets institutionaliserede incitamentsstrukturer til en type af institutionalisering, der kræver forhandlinger mellem forskellige interessenter, hvis resultater oversættes tilbage til specifikke felter.

En af projektmagerne siger det således:

Men nogle gange er det bare vigtigt at starte et sted, kaste sig ud i et projekt, ikke bruge alt for mange ressourcer til administration. Det er vores vej i det internationale samarbejde; den er ikke så tung og faktisk meget nemmere, end man tror. Der skal dog også tilføjes: når det første projekt har mere været en fritidsbeskæftigelse, så var de "23 mobile ting" et noget tungere projekt. Derfor var jeg også nødt til at tage dele af projektet med ind i organisationen. Det giver selvfølgelig også organisationen nogle andre internationale handlemuligheder. (Projektmager A)

Spørgsmålet er, om de betingede valg, som den enkelte organisation træffer ved at åbne sig over for et enkelt projekt, skaber genklang i det nationale biblioteksfelt, således at der kan blive tale om en institutionalisering af et internationalt perspektiv. Projektet "23 mobile ting" fra Guldborg Bibliotekerne har vist dets styrke i forbindelse med 'global librarianship', idet projektet er blevet oversat til mange udenlandske bibliotekssystemer. Den kompetencemæssige udfordring består netop i, hvad og hvem det er, der starter innovative projekter, hvordan de flyttes ind i organisationen, og hvordan der sættes gang i selvforstærkende mekanismer i form af kompetencenetværk eller strategiske alliancer.

Når den betingede søgeproces har fornyet tilstanden af momentan ligevægt, kan man se nærmere på, hvilke organisationsinterne strukturer der bliver skabt i den institutionelle udviklingsproces. Vi har i kapitlet om den

historiske institutionalisme henvist til, at institutionel udvikling fører til forskellige hybridiseringsformer, fordi institutioner instituerer magt. En fornyelse af den institutionelle praksis vil mødes med modstand, hvis og når organisationens kompetenceprofil udfordres, den gældende opgaveportefølje ændres eller magtbalancen forskydes. Layering eller attributiv tilføjelse er en proces, hvor den institutionelle praksis modificeres ved at supplere de allerede eksisterende med et sæt nye regler. Graden af modifikation er afhængig af den institutionelle magtbalance. Ofte vil det være sådan, at en ny institutionel praksis ikke kan afvises, men dens regler og rutiner har hverken tilstrækkelig magt eller legitimitet til helt at afskaffe den gamle praksis.

I Sherpa-casen tematiseres internationalisering som en proces, der fører til en punkteret ligevægt i biblioteksfeltet. Hvordan ligevægten bør genskabes, vurderes forskelligt – afhængigt af ens position og rolle i organisationen. Bibliotekslederne ser internationalisering som en strategisk opgave og understreger, at opgavens betydning ved flere lejligheder skal italesættes internt i biblioteket. Projektmanagerne – altså dem, der arbejder med internationale projekter – peger på de kognitive aspekter, for eksempel på den manglende nysgerrighed, på ønsket om at bevare tingenes tilstand og en søgen efter overskuelige strukturer. Ligesom ved litteratureventen Ordkraft (Grønbogen, 2018, s. 11-12) spørges også i forbindelse med EU-rammeprogrammer om, hvem der har definitionsmagten over biblioteksfeltets rutiner og normer. Som det fremgår af nedenstående interviewudsnit, er det imidlertid ikke kampen mellem unge og gamle (som i Ordkraft), der virker begrænsende i forhold til større åbenhed overfor internationale samarbejder. Projektmanagerne anfører i deres fortællinger en manglende nysgerrighed, der italesættes som en generel konflikt mellem traditionalister og innovatorer i bibliotekssektoren. Internationale projekter vurderes både som innovative, fordi de kræver læring, relationskompetence og idéudvikling, og som usikkerhedsskabende fordi de som projekter er flyvende og temporære:

Hvordan kan man få det til at ske? Det er et tankemønster, det er en måde at arbejde på, en måde at se tingene på, der gør at man opsøger viden udefra og tænker, hvordan kan man udvikle denne ide eller andre kan måske lære af min ide; eller jeg ser det her på en ny måde og godt kan tænke mig at få det organiseret anderledes, men mine omgivelser vil gerne holde fast i den struktur, der nu er, fordi det er mere sikkert. (Projektmanager I)

At institutionalisere en international orientering, et regelsæt og nogle rutiner i den daglige bibliotekspraksis ses af projektmanagerne som en vedvarende opgave; institutionelle forandringer kræver større variation i forhold til at organisere selve forandringsprocessen. Det følgende uddrag af interviewet viser, hvordan et innovativt potentiale flyttes ind i organisationer og eksisterer side om side med de gængse rutiner. De foreslåede attributive tilføjelser bliver tematiseret ud fra et læringsperspektiv; men det er ikke kun selve indholdet, der er interessant. Samtidigt foreslås en ændring af selve måden at organisere et bibliotek på. Små kortvarige organisationer skal sikre at kompetencer og organisationen udvikles sideløbende i en organisk proces:

Jeg har hørt et par gange, at der har været nogle indsatser, der ikke er blevet projektliggjort, men som bare har ligget som en opgave. Jeg tænker, man kunne træne folk i at projektliggøre ting - sådan at man kan have nogle små organisationer, som man kan åbne og lukke igen; sådan at man ikke bliver så bange for, at hele ens virke skal laves om; men at man har små kortvarige organisationer, projektorganisationer. (Projektmanager I)

Ved hjælp af koncepterne 'betinget udvælgelse' og 'attributiv tilføjelse' kan man få blik for, at institutionel udvikling ikke nødvendigvis styres af en overordnet strategi for den enkelte organisation eller en klynge af organisationer. Ændringer er tit betinget af uforudselige valgmuligheder, af aktuelle konfliktlinjer og etablerede magtrelationer. I forbindelse med internationale samarbejder har den erfarede interne eller eksterne forstyrrelse af etablerede rutiner ikke været stor nok til, at feltets aktører aktivt reagerer på forstyrrelsen. Imidlertid medfører forstyrrelser ofte inkrementelle ændringer, der ender med mere gennemgribende forandringer (Streeck & Thelen, 2005). Hybridisering set i et forandringsperspektiv er således et udtryk for, at der er blevet opnået en midlertidig ligevægt i den processuelle, kompetencemæssige og administrative tilpasning til et biblioteksfelt under opbrud.

### Afrunding – 'tilstanden i feltet' i lyset af hybridisering og internationalisering

Hybridisering er i denne artikel blevet anvendt både som teoretisk-analytisk koncept og til at beskrive den forandrings- og udviklingsproces, som folkebibliotekssektoren har gennemløbet i de sidste 60 år. I artiklen bliver hybridisering et udtryk for, at der er opnået en midlertidig ligevægt i den processuelle, kompetencemæssige og administrative tilpasning til et biblioteksfelt under opbrud.

Hybridiseringsprocesser i folkebibliotekssektoren rummer en dobbelthed. Det er den dobbelthed af dilemmaer og potentialer geografen Eric Swyngedouw rammende kalder 'innovationens janusansigt' (Swyngedouw, 2005). Særligt i en tid hvor de kommunale kulturbudgetter kontinuerligt beskæres, bliver projektansøgning og evt. hjemtagning heraf attraktive – som nye udfordringer i arbejdslivet og som en måde hvorpå, der kan udvikles nye kompetencer. Denne dobbelthed viser sig desuden som ambivalens og voksende afstand mellem den kulturpolitiske diskursive virkelighed og den realeksisterende virkelighed i biblioteksfeltet. På den ene side etableres attraktive mulighedsrum og opfordringsstrukturer for de organisationer, der kan gribe udfordringen og manøvrere i et nykonstitueret felt, hvor dynamikker skabes mere horisontalt end vertikalt i form af relationelle forhold til kommunale instanser og andre (kommunale) institutioner. På den anden side institueres og forstærkes på visse fronter allerede etablerede feltinterne hierarkier mellem de institutioner, der formår og har ressourcerne til behændigt at indgå i projektkøkonomiens konkurrence. I forhold til folkebibliotekernes internationalisering italesættes internationale samarbejder som en mulighed for alle, men de mindre biblioteksenheder har ikke ressourcer til at udnytte mulighederne.

Casen om internationalisering i biblioteksfeltet viser netop et felt under opbrud. Ovenfor har vi gengivet et centralt citat fra bibliotekslederne, der indikerer, at bibliotekssektoren er blevet mere fragmenteret. Det citat er centralt af flere årsager og indrammer denne afsluttende diskussion. At sektoren er i opløsning kan ses som en negativ konsekvens af feltets og institutionernes fragmentariske hybridisering – hvis sektoren nogensinde har været 'en sammenhængende helhed', er den det i alle tilfælde ikke mere. Det kan også ses som en afledt konsekvens af en ideologisk kulturpolitik såvel som en aktuel udviklingsstrategi indenfor biblioteksfeltet. Dét institutionelle niveau, der mister magt, tydelighed og gennemslag, er det statslige, mens det kommunale pres på bibliotekerne bliver tydeligere. De strategiske valgmuligheder, den enkelte biblioteksenhed har, er betinget af andre faktorer end dem, bibliotekerne selv er herre over.

Sherpa-projektet og især dets produkt *Grønbogen* viser også, hvor krævende det er at transformere sektorspecifikke eller nationale udviklinger, således at de finder indpas i lokale biblioteksenheder. Om dette altid er et spørgsmål om de rette kompetencer kræver nok en nærmere undersøgelse. Strategiske visioner for det enkelte bibliotek, den aktuelle kulturpolitiske forventningshorisont eller lokale interessekonstellationer kan ligeledes påvirke retning, omfang og styrke af den hybridisering, den enkelte biblioteksenhed er udsat for. Vi kan ud fra vores (relativt begrænsede) empiriske materiale pege på en vis egenrådighed i de enkelte biblioteksenheder over for den nationale forandringsdiskurs, som vi har set tydeligt i forhold til folkebibliotekernes internationalisering.

Ser vi på den enkelte biblioteksenhed og spørger, hvilke interne faktorer der muliggør eller begrænser biblioteket i at udvikle en international profil, så kan der peges på to væsentlige udviklinger. De biblioteker, der deltog i Sherpa-projektet, har formået at udvikle forskellige veje mod internationale projektsamarbejder. Artiklen peger på fire spor, hvor EU-sporet fagpolitisk er det mest centrale. Disse spor er udviklet sideløbende med og/eller uafhængig fra hinanden. Denne tilfældige udvikling er betinget af, at der eksisterer lokale og ikke nationale institutionelle praksisser, og at der endnu ikke er blevet etableret 'best practice' på internationaliseringsområdet.

Begreber som 'betinget udvælgelse', 'attributiv tilføjelse' eller 'sporafhængighed' understreger, at institutioner modsat organisationer ikke bevidst og efter nøje strategiske overvejelser lader sig restrukturere eller udvikle. Set fra et kompetenceperspektiv behøver sporafhængighed heller ikke kun være udtryk for manglende

risikovillighed eller modstand mod at være åben over for nye kompetencer. At forfølge et specifikt spor kan også være et udtryk for at ville udvikle og højne de kompetencer, som organisationen har opbygget og vil vedkendes. "23 mobile ting" fra Guldborg Bibliotekerne viser imidlertid, at organisationer sagtens kan udvide deres kompetenceprofil og skifte spor, hvis og når der er sammenfald og synergi mellem feltets og biblioteksenhedens værdier og selvforståelse. Det interessante ved dette projekt er, at ændringen ikke skete via overordnede strategiske tiltag, men blev igangsat af et globalt interessefællesskab af bibliotekarers faglige nysgerrighed. Den centrale kompetence var i den forbindelse mod til *at turde at skabe momentum*.

Kompetencemæssigt afspejler *attributiv tilføjelse* folkebibliotekets tiltagende hybridisering på det organisatoriske plan. Mens nyinstitutionel teori opfatter attributive tilføjelser som en stiltiende og uafgjort kompromis mellem flere aktører og deres opgaveporteføljer, er folkebiblioteker netop kendetegnet ved deres funktionelle alsidighed. Og tilsvarende alsidig er deres kompetenceprofil. Forskellige kompetencer står side om side, og for hver knopskydning tilføjes yderligere et lag af færdigheder og viden. Den attributive tilføjelse kræver dog, som der blev gjort opmærksom på fra vores respondenter, både en særlig opmærksomhed og læringsstrategi i organisationen: nemlig at projektliggøre aktiviteter, indsatser og opgaveområder. Projektorganisationer er temporære enheder, hvor kompetencer organiseres efter projekters behov og med det formål for øje at skabe forandring samt udvikling fremfor at løse driftsopgaver. Spændinger mellem drift og projekt er (og har altid været) en ledelsesmæssig, konceptuel og kognitiv udfordring for biblioteksenheder.

At organisationen formår at udnytte de *betingede valgmuligheder*, der byder sig i et felt af skiftende politiske, faglige og lokale interessekoalitioner, forudsætter et indgående kendskab til etablerede magtrelationer i et givent felt. Relationskompetencer er således med til at bygge bro mellem professionens selvforståelse, samarbejder på tværs i forhold til kommunens kerneopgaver og borgernes forventninger til bibliotekets værdiskabelse. Især med henblik på internationaliseringen af folkebiblioteker kunne valgmuligheder udvides, hvis biblioteket var i stand til at indgå i strategiske alliancer. Eksemplet fra Aalborg Bibliotekerne viser netop, hvordan en udviklingsdynamik kan indlejres i biblioteksenheden, og hvordan bibliotekets projektkompetencer styrkes gennem et samarbejde med eksterne interessenter.

Denne korte opridsning af et meget sammensat udviklingssignalement peger på et presserende, aktuelt behov for at diskutere (professionsmæssige) konsekvenser for bibliotekarere i job såvel som under uddannelse. Det er et kompetitivt landskab (ny -og videnskabeligt uddannede) bibliotekarere træder ud i. At agere i en kulturel projekt(oplevelses)økonomi bliver efter vores vurdering mere og mere central. Erfaringer med eller kompetencer til fundraising, viden om sammensætningen af EU-systemets mange forskellige kasser og ansøgningsmuligheder, projektstyring/lederskab samt sproglige kompetencer til netværksskabelse og projektdeltagelse på tværs af grænser vil være relevante i denne sammenhæng. Desuden gør 'internationalisering' som kritisk case det tydeligt, at professionskompetencerne ikke kun skal give et svar på, hvordan biblioteker bedst organiserer sig i projektorganisationer, indgår i partnerskaber eller finder på innovative organisations- og styringsformer. Det er endnu vigtigere, at kompetencerne formidler en forståelse for de udviklings- og magtkoalitioner, der påvirker den institutionelle vandel. Sagt på en anden måde og med Schicklers ord (2001, s. 15): "While each individual change is consciously designed to serve specific goals, the layering of successive innovations results in institutions that appear more haphazard than the product of some overarching master plan". Viden om og evnen til at kunne agere ikke bare i et hybridt folkebibliotek, men også et i konfliktfyldt (projekt)farvand med evigt skiftende koalitioner, der skiftevis vægter kommunalpolitiske såvel som internationalt forankrede udviklingsstrømninger: dette bliver helt centrale kvalifikationer for fremtidens biblioteksmedarbejdere.

## Referencer

- Becker, L. K. (2006a). Globalisation and changing practices for academic librarians in Australia: A literature review. *Australian Academic & Research Libraries*, 37(2), 82-99.
- Becker, L. K. (2006b). Globalisation and internationalisation: Models and patterns of change for Australian academic librarians. *Australian Academic & Research Libraries*, 37(4), 282-298.
- Becker, L. K. (2006c). Internationalisation: Australian librarians and expanding roles in higher education. *Australian Academic & Research Libraries*, 37(3), 200-220.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1980). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Mainz: Fischer.
- Campbell, J. L. & Lindberg, L. (1991). The evolution of governance regimes. I: R.M. Coughlin (Red.), *Morality, Rationality, and Efficiency: New Perspectives on Socio-economics*, (s. 227 – 263). Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Conran, J. & Thelen, K. A. (2016). *Institutional change*. In *The Oxford Handbook of Historical Institutionalism* (pp. 51-70). Oxford: Oxford University Press.
- David, P. A. (1986). Understanding the economics of QWERTY: The necessity of history. I: W. Parker (Red.), *Economic History and the modern economics*, (s. 30-49). London: Basil Blackwell.
- Delica, K. N. (2013). *Biblioteksbaseerede medborgercentre i udsatte boligområder: om praksisformer, strategier og social innovation i arbejdet med avanceret marginalitet*. Ph.d. Afhandling. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Delica, K. N. (2016). Kulturplanlægning som social innovation: om udvikling af biblioteksbaseerede medborgercentre i udsatte boligområder i Danmark. *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, 19(2), 163-182.
- Delica, K. N., & Elbeshausen, H. (2013). Socio-cultural innovation through and by public libraries in disadvantaged neighbourhoods in Denmark: concepts and practices. *Information Research*, 18(3). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1044635.pdf>
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Duelund, P. (1994). *Den danske kulturmodel. En idepolitisk redegørelse*. Århus: Klim.
- Elbeshausen, H. (2005). Hvad har Hans Hansen og Brug Brugsen tilfælles? Om sproglæring, identitet og biblioteksbetjening af etniske minoriteter. *Dansk Biblioteksforskning* 1(1), 5-17.
- Elbeshausen, H. (2006). *Viden i dialog. Empowerment i bibliotekets åbne og lukkede læringsrum*. København: Danmarks Biblioteksskole.
- Elbeshausen, H. (2007). Folkebiblioteker og den åbne læring. Viden i dialog. *Dansk Biblioteksforskning* 3(3), 29-40.
- Elbeshausen, H. (2010). *Eksperimentarium for integration. Evaluering. Kompetenceudvikling mellem videndeling og den udforskende læring*. København: Odense Centralbibliotek, IVA og Styrelsen for Bibliotek og Medier.



- Emerek, L. (2001). At skrive bibliotekshistorie. Om grundlæggelsen af det moderne folkebibliotek i Danmark. I R. A. Audunson & N. W. Lund, *Det civiliserte informasjonssamfunn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og Magt. Bind I: Det konkrete videnskab [Rationality and Power. Volume I: The Science of the Concrete]*. København: Akademisk Forlag.
- Fromm, S., & Aretz, H. J. (2006). Institutioneller Wandel als Hybridisierung. *Berliner Journal für Soziologie*, 16(3), 371-391.
- Jochumsen, H. & Rasmussen, C. H. (2006). *Folkebiblioteket under forandring. Modernitet, felt og diskurs*. København: Danmarks Biblioteksforening.
- Kann-Christensen, N. (2010). Institutionelle logikker i biblioteksvæsenet. NPM vs. Bibliotekarisk praksis. *Dansk Biblioteksforskning* 5(1), 17-28
- Kann-Christensen, N., & Pors, N. O. (2004). The legitimacy of public libraries: cross-pressures and change processes. *New Library World*, 105(9/10), 330-336.
- Kristiansson, M., & Kupferberg, F. (2011). Corporate entrepreneurship-undervisning i felten. I: A. Kirketorp & L. Greve (Red.). *Entreprenørskabsundervisning* (s. 185-206). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Mahoney, J., & Thelen, K. A. (2010). Theory of Gradual Institutional Change. Explaining Institutional Change, 1. I: J. Mahoney, & K. Thelen, (Red.), *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions*. New York: The Free Press, Simon and Schuster.
- Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 26(1), 102-118.
- Mayntz, R. & Scharpf, F. W. (1995). Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. I: R. Mayntz & F.W. Scharpf (Red.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung* (s. 39-72). Frankfurt: Campus Verlag.
- Morisse-Schilbach, M. (2006). Historischer Institutionalismus. I: H.J. Bieling & M. Lerch (Red.), *Theorien der europäischen Integration* (s. 271-292). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mørch, Frede (1988): *Forsøg i folkebibliotekerne – En vejledning*. København: AKF's Forlag.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1993). Institutions and credible commitment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 149(1), 11-23.
- Pateman, J. (2008). Developing a Need Based Library Service. *Information for Social Change*, 2007-2008(26), 8-28.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American political science review*, 94(2), 251-267.
- Pors, N. O. & Johannsen, C. G. (2003). Attitudes towards internationalisation in the library sector: the case of Danish librarians and library managers. *New Library World*, 104(7/8), 278-285.

- Rasmussen, C. H., Jochumsen, H. & Skot-Hansen, D. (2011). *Biblioteket i byudviklingen – oplevelse, kreativitet og innovation*. IVA. København: Realdania og Danmarks Biblioteksforening.
- Schickler, E. (2001). *Disjointed pluralism: Institutional innovation and the development of the US Congress*. Princeton: Princeton University Press.
- Scott, W. R. (2001 2nd. ed.). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. London: A Sage Publication Series.
- Skot-Hansen, D. (1993). Folkebiblioteksforsøg – grænsebrydning og organisationsudvikling. *Biblioteksarbejde*, 39, 69-75.
- Skot-Hansen, D. & Anderson, M. (1994). *Det lokale bibliotek – afvikling eller udvikling. Danmarks Biblioteksskole samt Udviklingen for folkeoplysning og voksenundervisning*. København: Danmarks biblioteksskole.
- Skot-Hansen, D., Rasmussen, H. C., & Jochumsen, H. (2013). The role of public libraries in culture-led urban regeneration. *New Library World*, 114(1/2), 7-19.
- Skøtt, B. (2010). *By any Beat Necessary – et kulturanalytisk studie af 1000fryd*. Ph.d. afhandling. Aalborg: IVA Aalborg.
- Svendsen, G. L. H. (2009). *Multifunctional centers in rural areas: Fabrics of social and human capital. Rural education in the 21st century*. New York: Nova Science Publishers.
- Streeck, W. & Thelen, K. (2005). Introduction: institutional change in advanced political economies. I: W. Streeck & Thelen, K. (Red.). *Beyond continuity: institutional change in advanced political economies*, (s. 1-39). Oxford: University press.
- Swyngedouw, E. (2005). Governance Innovation and the Citizen: the Janus face of Governance-beyond-the-state. *Urban Studies*, 42(11), 1991-2006.
- Thelen, K. (2002). The explanatory power of historical institutionalism. I: R. Mayntz, (Red.), *Akteure-Mechanismen-Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen* (s. 91-107). Frankfurt: New York.
- Ørom, A. (2005). Folkebiblioteket i samfundet. Et rids af 100 års historie. I M. Dyrbye, J. Svane-Mikkelsen, L. Lørring & A. Ørom (Red.), *Det stærke folkebibliotek. 100 år med Danmarks Biblioteksforening*, (s. 9-37). København: Danmarks Biblioteksforening og Danmarks Biblioteksskole.

#### Redegørelser mm

- Odense Biblioteker & Roskilde Biblioteker (2018). *Internationalisering i de danske folkebiblioteker: Fortællinger, anbefalinger og eksempler. Grønbog fra Projekt Sherpa*. Lokaliseret 15.05 2018 på: [https://centralbibliotek.dk/sites/default/files/media/Sherpa\\_gr%C3%B8nbog\\_web%20april%202018.pdf](https://centralbibliotek.dk/sites/default/files/media/Sherpa_gr%C3%B8nbog_web%20april%202018.pdf) (digital udgave 101 s.; analog udgave 52 s.)
- Gjellerup, P. & Nielsen, E. G. (2000). *Danmarks kreative potentiale: kultur- og erhvervspolitisk redegørelse*. København: Erhvervsministeriet og Kulturministeriet.
- Helveg Petersen, K. (1969). *En kulturpolitisk redegørelse. Betænkning Nr. 517*. København: Kulturministeriet.
- Jensen, O. V. (1989). *Kulturpolitisk redegørelse og ideprogram*. København: Kulturministeriet.

Lundgaard, E. (1997). *Kulturpolitisk redegørelse af 4. november 1997*. København: Kulturministeriet.

Matthiasen, N. (1977). *Kulturpolitisk redegørelse, 1977*. København: Kulturministeriet.

Østergaard, L. (1981). *Kulturpolitisk redegørelse, 1981*. København: Kulturministeriet.

Styrelsen for Bibliotek og Medier (2010). *Folkebibliotekerne i vidensamfundet*. Rapport fra Udvalget om folkebibliotekerne i vidensamfund. Lokaliseret d. 14. april 2018 på:  
[https://www.slks.dk/fileadmin/publikationer/rapporter\\_oevrige/folkebib\\_i\\_vidensamfundet/pdf/Folkebib\\_i\\_videnssamf.pdf](https://www.slks.dk/fileadmin/publikationer/rapporter_oevrige/folkebib_i_vidensamfundet/pdf/Folkebib_i_videnssamf.pdf)